

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 11 (2011) : 124 - 144
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادية بالمؤسسات الاقتصادية

محمد زرقون
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة

تمهيد:

يعتبر التغيير من المواضيع المهمة التي بدأت تأخذ حيزا كبيرا من انشغالات علماء الإدارة وحتى مدراء المؤسسات، مهما كانت طبيعة عمل وكان حجم هذه المؤسسات. ذلك أن التغيير أصبح جزءا لا يتجزأ من حياة أي مؤسسة تريد الاستمرار والحفاظ على وجودها في محيط تسوده المنافسة والسلع والخدمات المتجددة والسريعة التقادم، وفي ظل وجود طفرة تكنولوجية كبيرة مست مختلف وسائل وأساليب العمل. كما أن التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، أدى إلى ازدياد حاجة هذه المؤسسات إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة مختلف التحديات، وإلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد. وبما أن نجاح القادة والمسيرين في إدارة وتوجيه مؤسساتهم، يتحقق بقدرة هؤلاء على إحداث التغيير والاستجابة له، فإن الحاجة لمثل هؤلاء القادة أمر ضروري لقيادة التغيير وإدارته، باعتبار أنهم هم من يملكون القدرة على التأثير. ودرجة تقبلهم لذلك تعتمد على الأسلوب أو النموذج القيادي، مما يجعل عليهم مسؤوليات جسام في متابعة كل ما يجري في البيئة الخارجية أو حتى الداخلية للمؤسسة، مع وجوب تزويد مرؤوسيهم بالمعلومات الضرورية عن كل تغيير وخلق الجو المناسب لإحداثه.

وبناء على ما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الورقة البحثية على النحو التالي:

ما هو الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الإدارية في إدارة التغيير داخل المؤسسات الإقتصادية؟

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة قسمت إلى ثلاثة (03) محاور رئيسية حيث نتناول ما يلي:

- **أهمية التغيير ومجالاته؛**
- **دور القيادة في إدارة التغيير؛**
- **عناصر قيادة إدارة التغيير.**

1- أهمية التغيير ومجالاته.

يعتبر التغيير من أهم مميزات عالمنا المعاصر في جميع المجالات خاصة الإقتصادية والإدارية مما يستلزم على المؤسسات الإقتصادية إحداث التغيير لمواكبة مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها، ذلك أنه أصبح من أهم العمليات التي يجب على القادة والمسيرين الإداريين إدراكها وتبنيها قصد ضمان أداء فعال حيث يساهم التغيير في تطوير المؤسسة وتحسينها من خلال تكييفها لتغيرات البيئة. وعليه سنحاول التعرف على أهمية إستراتجية التغيير وذلك من خلال:

1-1 مفهوم التغيير.

يعرف التغيير بأنه: «إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها». [1]

كما يعرف على أنه: «عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية، باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية».

ويعرف كذلك على أنه: «الانتقال من وضع إلى وضع آخر بهدف البحث عن الوضع الأفضل والأكثر إنتاجا وأداءا، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحله المتتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه». [2]

ومن ما سبق يمكن أن نستنتج التعريف التالي: التغيير هو إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على بعض أوكل أبعاد المؤسسة الهيكلية، الإنسانية، المادية، التكنولوجية، الثقافية، والوظيفية من أجل الانتقال بها إلى وضع أفضل يتماشى وأهداف المؤسسة.

وحتى يكون التغيير مقبولا يجب أن يخضع للمعايير التالية:

– معيار الضرورية: أي لماذا نغير؟ ومعنى ذلك أنه يجب أن تكون هناك حججا مقنعة لتبرير ضرورة التغيير؛

– معيار المنفعة: أي ماذا يمكن أن يجلب التغيير للمؤسسة؟ وماذا يجلب للمجتمع ككل؟؛

– معيار الفائدة: وهي تشكل المعيار الأكثر حسما في قبوله، أي ماذا سيحسن التغيير في المؤسسة؟.

كما أن يمكن القول بأن التغيير الذي لا يتصف بالصفات التالية لا يمكن اعتباره تغييرا إيجابيا:[3]

– أن يكون معروف الأهداف والوسائل؛

– أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة؛

– أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة؛

– أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماسا وتماسكا؛

– أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم؛

– أن يقضي على مواقع الضعف والإختلالات السابقة عبر إزالة السلبيات التي ثار عليها؛

– أن يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها؛

– أن يكسب الإدارة عناصر ومهارات جديدة وغيرها من الصفات الإيجابية التي تعد مؤشرا حقيقيا للتغيير الإيجابي لتحقيق أهداف وطموحات المؤسسة.

فالتغيير لابد أن يكون هادفا إلى تحقيق الارتقاء والتطور، وأن يكون واقعيا يتماشى وموارد وإمكانيات المؤسسة، ومتوافقا مع تطلعات وطموحات مختلف القوى العاملة على التغيير، وأن يتم بإشراك مجهودات الجميع وبمصداقية القائمين عليه، وبعقلانية ورشاده تمكن من قياس التكاليف ومعرفة العوائق المرتقبة من إحداثه، وهذا هو أكبر تحدي بالنسبة للقائمين على التغيير.

1-2 التغيير والبيئة.

للتغيير ارتباطا وثيقا بالبيئة المحيطة، فيمكن أن يكون التغيير بطيئا أو منتظما أو غير متوقع حسب البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:[4]

– البيئة الديناميكية: والتي يكون فيها تبدل عناصر المحيط بسرعة فائقة ودون سابق إنذار، والبيئة المحيطة تتحرك بتحرك الأجزاء المكونة لها، مما يؤدي إلي تأثير قوي على المؤسسة لأن تحرك البيئة السريع قد يفاجئ المؤسسة ولا يمنحها فرصة التنبؤ بما سيحدث، وهذا ما يحصل للمؤسسات التي تواجه طلبا متغيرا علي منتجاتها.

– البيئة المستقرة أو الجامدة: وهي التي تتغير أجزائها ببطء ويمكن التنبؤ بها، ومن أمثلة ذلك حالة المؤسسات الجزائرية قبل سنة 1986،[5] ومن المؤسسات التي تعمل في بيئة جامدة مثلا مؤسسات إنتاج الطاقة الكهربائية التي يبقى الطلب فيها ثابتا ويمكن التنبؤ به في حالة زيادته، وعموما لا يمكن للبيئة المحيطة أن تبقى مستقرة إلى وقت طويل.

– البيئة المعقدة: هذه البيئة تضم المؤسسات التي يتطلب نشاطها عناصر مختلفة خارجية ومتعددة البيانات، كشركات الاتصال ومؤسسات الطيران التي تتعامل مع زبائن متعددين وموردين مختلفين.

1-3 أهمية التغيير ودوافعه.

للتغيير أهمية كبيرة تتمثل في ما يلي:

– الحفاظ على الحيوية الفاعلة، حيث تكمن أهمية التغيير داخل المؤسسة أو المنظمة في التجديد والحيوية وإظهار روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج؛

– تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون تعامله معه بالإيجاب، ومنهم من يتعامل معه بسلبية أو يقاومه؛

– إذكاء الرغبة في التطوير، حيث يعمل التغيير على التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب هي:[6]

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.
- التوافق مع المتغيرات.
- الوصول إلى درجه أعلى من القوة والأداء.

والتغيير إما أن يكون مفروضا من الإدارة أو يأتي كاستجابة من طرف المؤسسة لضغط خارجي، غير أن هناك وجهة نظر أخرى، وهي أن ميكانيزمات التغيير تعكس عمليات تعلم مؤسسي، ففترات التغيير تصبح لحظات للتعلم، وفترات الاستقرار هي لحظات لفهم التغييرات التي حدثت.

لقد تشعر المؤسسة بضرورة التغيير للعديد من الأسباب، معظمها ناتج عن القوى المكونة للبيئة العامة وبيئة نشاط المؤسسة كما يوضح ذلك الشكل رقم: (**01**).

فالقوى التكنولوجية يمكن أن تقدم نموذجا جديدا أو تجعل النموذج المستعمل في المؤسسة متقادما.فإذا كان النموذج الآلي الجديد سوف يخفض من التكاليف ويرفع مستويات الجودة فإن التغيير التكنولوجي له ما يبرره، كذلك بالنسبة للقوى الاقتصادية يمكن أن تكون سببا للتغيير، فالتضخم أو معدل البطالة يمكن أن يؤثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة، كما أن ارتفاع أو انخفاض سعر الفائدة يؤثر سلبا أو إيجابيا على مقدرة المؤسسة في تمويل التوسع.

أما بالنسبة للقوى العالمية، فقد زاد تأثيرها في الوقت الراهن خصوصا مع غزو الأسواق الخارجية، وبالتالي فقد أصبحت من الأسباب الداعية للتغيير.كذلك فإن بيئة نشاط المؤسسة تمثل أحد دوافع التغيير، فالموردون قد يرفعون أو يخفضون الأسعار أو يقدمون مواد أولية أقل جودة، مما قد يمثل سببا للجوء المؤسسة إلى التكامل أو الانضمام أو الاندماج، كما أن العملاء قد يمثلون سببا آخر للتغيير عند تحولهم إلى السلع البديلة، أو عند طلبهم لمستويات أفضل من الجودة، كما أن المنافسين قد يرفعون الأسعار أو يخفضونها أو يقدمون سلعا جديدة تستدعي التغيير في المؤسسة.

كذلك فإن أي تغير في التشريعات والقوانين التي تحكم العمل ينجم عنها بالضرورة حدوث التغيير، كقوانين مراعاة البيئة وحقوق العمال والقوانين التي تحكم الصفقات العمومية، في حين أن النقابات يمكن أن تكون سببا مباشرا في حدوث التغيير، نظرا لما لها من وزن داخل المؤسسة وخارجها. ويمكن أن نضيف الرأي العام وما له من تأثير قوي في إحداث التغيير. كما أن هناك قوى داخلية في المؤسسة تعتبر سببا كافيا لإحداث التغيير ومنها:[7]

- التغير في علاقات السلطة والمسؤولية؛
- زيادة معدل الدوران الوظيفي؛
- تدني الأرباح؛
- التغير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

وقد أجمعت بعض الدراسات على أن التغيير قد يكون من وراءه أحد الأسباب التالية:[8]

- طلب العملاء؛
- ضغط الأسعار؛
- تغيرات في الأداء المالي؛
- نمو المنافسة؛
- عولمة السوق؛
- تطور التكنولوجيا؛
- الاندماج والاستحواذ والتحالفات؛
- تطور التشريعات؛
- إدارة جديدة عامة أو خاصة؛

– قيام الإدارة العليا بإجراء الاتصالات اللازمة لإحداث التغيير مع كل المستويات الإدارية، أي إلزام الإدارات الأخرى بضرورة تنفيذ التغيير، كما يتطلب ذلك ضرورة إعادة توزيع الموارد البشرية والعمل على إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي، ودراسته من جديد وذلك لخلق مرونة أكبر تساعد على إحداث التغيير؛

– قيام الإدارة باستخدام قواعد وأصول البحث العلمي كوسيلة علمية للعمل على تحديد المشاكل التي تواجه المؤسسة.

1-4 أبعاد التغيير ومراحله.

يرتبط التغيير بثلاثة أبعاد مترابطة فيما بينها وهي:[9]

1/- عمق التغيير: ويقصد به عمق الطريقة التي اعتمدت لتغيير واقع المؤسسة، فيمكن أن تكون هذه التغييرات تغييرات سطحية أو عميقة:

- التغييرات السطحية: وهي التي يمكن أن تجرى على مجموع مكونات المؤسسة من إستراتيجية، وبنية، وثقافة المؤسسة، ونمط إدارة الأعمال فيها.

- التغييرات العميقة: وهي التي تغير واقع المؤسسة بشكل قوي، وتتم عندما لا تكون التغييرات السطحية كافية، وهي مكلفة للمؤسسة وترتكز أساسا على الإستراتيجية والبنية التنظيمية وثقافة المنظمة.

2/- سرعة التغيير: ويقصد بها البعد الذي ينتج من الجمع بين المدة وعمق التغيير، فيمكن أن تكون التغييرات:

- تغييرات سريعة: وتكون عند الضرورة الملحة مع وعي المسيرين بذلك طبعا.

- تغييرات بطيئة: وتكون عند بطء ميكانيزمات التغيير بما في ذلك بطء اتخاذ القرارات الملائمة.

3/- أسلوب فرض التغيير: يمكن أن يكون التغيير مفروضا مثل حال المسير الذي يريد تغيير المؤسسة فيلجأ إلى إقناع بعض الأفراد بفكرته، والتغيير المفروض يحدث عند تضارب المصالح وعدم وجود أرضية مشتركة لها،كما يمكن أن يكون التغيير إتفاقيا أو بالرضى وذلك عند إشتراك كل المهتمين بالمشروع في فكرة التغيير منذ البداية.

وعموما يمر التغيير بثلاث مراحل أساسية هي:[10]

1- مرحلة حل الجمود: وتأتي عند إدراك وجود حالة استياء أو عدم رضا في موقف أو حالة ما، وقد يتضمن ذلك إدراك أن الهيكل الحالي أو تصميم المهام أو التكنولوجيا غير فعالة أو أن مهارات الأفراد أو اتجاهاتهم غير مناسبة. فالأزمات قد تتطلب حل حالة الجمود التي تكون عليها المؤسسة، كما قد يحدث حل حالة الجمود دون الحاجة إلى ظهور أزمة، وتبدأ هذه العملية بخلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من العاملين داخل

المؤسسة بالحاجة الماسة للتغيير،[11] وفي هذه المرحلة تقدم تفسيرات لسبب إجراء هذا التغيير ومن هم المعنيين به.

2- مرحلة التغيير: يحدث التغيير عند تنفيذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المؤسسة أو أعضائها إلى حالة تحقق رضا أكبر، ويتراوح حجم التغيير من طفيف إلى عميق، وطبعا تتم هذه المرحلة على ضوء التشخيص الذي يفترض أن يكون قد تم مسبقا، من خلال الدراسات والمسوحات الميدانية وغيرها من الأساليب العلمية.[12]

3- مرحلة تثبيت التغييرات التي تمت: تتم في هذه المرحلة حماية وصيانة التغييرات التي تمت والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن إحداثها، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها، والاستمرار في تدريب المشاركين فيه وإنشاء آلية لتشجيع الاقتراحات الخاصة به، ليصبح التغيير جزء أساسي من المؤسسة.

1-5 مجالات التغيير.

يمكن للتغيير أن يشمل كل المجالات في المؤسسة وفيما يلي المجالات الرئيسية التي يحدث فيها:[13]

1- الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تغييرات في أهدافها والإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك استجابة للتغييرات البيئية المحيطة. فعلى مستوى المؤسسة قد تتحول من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع أو من إستراتيجية التراجع إلى إستراتيجية الثبات، كما قد تضيف المؤسسة وحدة إستراتيجية جديدة أو تستبعد إحدى الوحدات الموجودة لديها. وعلى مستوى النشاط قد تتحول المؤسسة من إستراتيجية الدفاع إلى إستراتيجية الهجوم أو من الهجوم إلى التحوط وذلك حسب ظروفها التشغيلية وظروف البيئة المحيطة بها، كما قد تغير المؤسسة من واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل أو غيرها من الوظائف.

2- التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وقد يتم تغيير نمط التكنولوجيا (مثل الكثافة الرأسمالية أو الكثافة البشرية) أو عن طريق التحول مثلا من التجهيزات الميكانيكية إلى تجهيزات آلية الأداء،[14] وذلك استجابة لمتغيرات اجتماعية، فنية، أو تنافسية، وحتى

إدارية،[15] كما قد يرتبط تغيير التكنولوجيا بتغيير الرسالة وطبيعة النشاط والأهداف، كما أنه قد يرتبط بمعايير التكلفة والجودة في المنتج.

3- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة غالبا ما تتبعها تغييرات في الهيكل التنظيمي، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات وأيضا توسيع وتضييق نطاق الإدارة، أو التقليل أو الزيادة من تفويض سلطة اتخاذ القرار.

4- الموارد البشرية: يتمثل التغيير في الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد، أو تطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالمؤسسة بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم، وقد يؤدي ذلك إلى تصميم نظام جديد لتحفيز الأفراد أو تقديم برامج لتحسين الأداء.[16]

5- الوظائف ونظم العمل: قد يتطلب التغيير إحداث تغيير في ظروف العمل بالمؤسسة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطة وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز، وتوصيف الوظائف.

6- ثقافة المؤسسة: وهي مجموعة القيم التي يشترك فيها كل أعضاء المؤسسة، وتحدد وفقها الأهداف وسياسة التعامل مع الزبون والعلاقات المهنية بين الأعضاء. وتغيير ثقافة المؤسسة يعني تغيير كل ذلك أو تعديله ليتماشى مع الوضع الجديد لها، ويمكن إيجاد روابط قوية بين التغيير وثقافة المؤسسة، حيث أنه من أجل إدخال تغيير في الأداء التنظيمي للمؤسسة، فإنه لابد من الاهتمام أولا بهيكل الثقافة التنظيمية.[17]

2- دور القيادة في إدارة التغيير.

لو تساءلنا عن مقدار النجاح الذي يحققه القادة أو المدراء في إدارة مؤسساتهم، لكان الجواب مرتبطا بقدرة هؤلاء في إحداث التغيير والاستجابة له. وعليه فقد أصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة التغيير.

2-1 مفهوم إدارة التغيير.

يعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل، ولتطوير الأنماط السلوكية للعاملين.

كما يعتبر التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي، عن قصد أو غير قصد، بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف، وقد يكون في البيئة الداخلية أو الخارجية وبكل انعكاساته السلبية والإيجابية.

أما إدارة التغيير فهي: «محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة، تحتوي على الإجراءات الإدارية المعيرة والنموذجية، والتي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه وزخمه». [18]

فالتغيير ظاهرة، وإدارة التغيير منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، وتتطلب إستراتيجية إدارة التغيير رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية، وضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المنظمة وبرامجها.

2-2 الأسلوب القيادي و عملية التغيير.

إن درجة تقبل القيادة للتغيير تعتمد على نوع الأسلوب القيادي المتبع من طرف القادة أنفسهم، أي هل هو ديمقراطي؟ أو استبدادي؟... هل القائد هو من نوع القادة الذي يهتم بالعلاقات أم بالمهمة؟...الخ. [19]

1- الأسلوب الاستبدادي: تبنته المدرسة الإدارية الكلاسيكية، وهو أسلوب متشدد في قيادته، سلطوي لا يقبل التغيير بل يقاومه، ولا يسمح للمرؤوسين بإبداء الرأي، وإدارة التغيير فيه تجري بشكل فردي من قبل القائد.

وغالبا لا يسمح القائد بالتغيير إلا إذا فرض من الخارج، وحينها يتعامل معه بسلبية وبحذر شديد، ويحاول مقاومته ومجابهته محاولة منه لإبقاء الوضع الراهن على ما هو عليه، ولا يوجد أي ردود أفعال من المرؤوسين إلا ما يسمح بتمريره القائد.والتنظيم في ظل هذا

النمط القيادي، تنظيم معزول ومنطوي على نفسه ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية ويخشى التغيير.

2- الأسلوب الديمقراطي: هو مدخل يقبل التغيير وإدارته بطريقة منطقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي، ويتفاعل مع التغيير بأسلوب الفريق الواحد مع أصحاب العلاقة جميعهم، نظرا لسير الاتصال وتبادل المعلومات. وهو ما يجعل على عاتق القادة بالنسبة لهذا الأسلوب مسؤوليات جسام في متابعة تأثير البيئة الخارجية، وبالتالي يفرض على القائد تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير وخلق الجو المناسب لإحداثه، مع إشراك المرؤوسين على كافة المستويات في عملية صناعة القرار، وتحديد الأهداف،ووضع التعليمات والإرشادات الضرورية لاستيعاب موجات التغيير والتكيف معها، واستثمارها بطريقة لا تلحق الضرر بأي طرف من أطراف المعادلة.

2-3 الصفات و المهارات المطلوبة لقادة التغيير.

إن بناء قيادة رائدة يتطلب توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة تعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز هذه القيادة.[20] ومن أهم السمات والمهارات اللازمة، وبدرجات متفاوتة لكل فرد يتحمل مسؤولية القيادة، نجد:[21] المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات الذهنية.

1- المهارات الذاتية: تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، ومنها:

أ- السمات الجسمية: وتشمل كافة الاستعدادات المتصلة بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفيزيولوجية بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية والنفسية؛

ب- القدرات العقلية: تمثل مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، والذي تميزه سمتان وهما: القدرة على التصور، والتمتع بروح المرح والدعابة؛

ج- المبادأة والابتكار: فالمبادأة تعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقا للغير، وترتبط بها ثلاثة سمات أخرى وهي: الشجاعة، والقدرة على

الحسم وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها؛

د– ضبط النفس: أي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، وترتبط بها سمة أخرى وهي الاتزان العاطفي أو الانفعالي.

2– المهارات الفنية: ويقصد بها القدرة على استخدم المعرفة المتخصصة وبراعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل.وهي مهارات أكثر تحديدا ومألوفة أكثر، وأسهل في اكتسابها وتنميتها مقارنة بالمهارات الأخرى. ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد نجد: القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.

3– المهارات الإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ويجد القائد في اكتسابه لها صعوبة مقارنة بالمهارات الفنية. ومن سماتها الاستقامة وتكامل الشخصية، الأمانة والإخلاص والخلق الطيب، القدرة على التعامل مع الأفراد.

4– المهارات الذهنية: تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزاءه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره الصالح العام، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم وسياسة وأهداف النظام القائم. وينبثق عن المهارة الذهنية مهارتان وهما: المهارة السياسية والمهارة الإدارية.

أ– المهارة السياسية: وتعني قدرة القائد على أن يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية للدولة، وعادات وتقاليد شعبها. وتعتمد على توفر قدرات معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، توفر الولاء لخدمة العامة، وتوفر الحاسة السياسية.

ب– المهارة الإدارية: تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ومن دلائلها: كفاءة التخطيط والتوزيع العادل للعمل داخل التنظيم، والتقييم الموضوعي والعادل للأفراد، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ومن متطلبات الكفاءة الإدارية، القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية، كما يرتبط بها خبرة القائد السابقة في مجال وظيفته.

3– عناصر قيادة إدارة التغيير.

إن فعالية القائد في وضع إستراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على قدراته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه، ومعرفة كيفية معالجتها، كما تعتمد على مرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير.

3–1 ردود الفعل ومعالجتها.

قد تحدث إدارة التغيير ردود فعل عند الموظفين تتفاوت بين قبولهم للتغيير ومعارضتهم له، والقائد الفعال هو الذي يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير، آخذا في الحسبان أهمية دور موظفيه كعامل مؤثر في نجاح عملية التغيير، ومعرفة مدى قبولهم للتغيير أو معارضتهم له.

ومن أهم الأساليب التي يمكن للقائد إتباعها للتغلب على المعارضة للتغيير، نجد:

1– إعطاء القائد لموظفيه معلومات وافية عن طبيعة التغيير الذي ينوي إدخاله والحاجة إليه، ومدى التأثير الذي سيحدثه في وضعهم داخل التنظيم، ونطاق التغيير ومداه، ومضمونه، والأسباب التي دعت إليه، وكيفية تنفيذه. وهو ما يزيد من إمكانية قبول الموظفين للتغيير، على اعتبار أن الأفراد عموما يميلون بطبعهم إلى مقاومة كل مظاهر التغيير؛

2– خلق جو ملائم لقبول التغيير: فالقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يستخدم الوقت الملائم لكي يشرح لموظفيه دواعي التغيير وفوائده؛

3– إشراك القائد لموظفيه في تحديد أهداف التغيير... للحد من مقاومة التغيير؛

4– اعتماد وسائل للتخفيف من آثار التغيير على الموظفين، مثل الاهتمام بآراء الموظفين الذين يعارضون التغيير للتمكن من التغلب عليهم، والتخفيف من الآثار المادية للتغيير على الموظفين.

3–2 التكيف مع متطلبات التغيير.

تعتمد فعالية التغيير على مرونة القائد، والذي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير. ويقسم القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين هما:

1– القائد ذو المرونة المنخفضة: يتصف بعدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الذهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء، ويهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بالآخرين، يهمه الاستقرار في العمل، يستمع إلى رؤسائه أكثر مما يستمع إلى مرؤوسيه، انعزالي وغير متعاون، يعارض التغيير، فيمكن اعتبار نمطه الإداري بالمتشدد والسلطوي؛

2– القائد ذو المرونة العالية: يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، مستعد للاستماع إلى مرؤوسيه أكثر من الاستماع لرؤسائه، ويدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه، فهو يدير بالمشاركة، وعادل، وواقعي، ومتفائل، وموضوعي، وحساس، ومتعاون، ومستقل بشخصيته... ويرتكز هذا النوع من القادة غالبا في المستويات الإدارية العليا.

فالقائد ذو المرونة العالية يتقبل التغيير عن طريق إعادة صياغة المناخ الداخلي للتلاؤم مع متغيرات المناخ الخارجي، مثلما يبرزه الشكل رقم: (02).

من الشكل رقم: (02) يتضح بأن أهم الإمكانيات التي يحتاجها المدير في تحديث المؤسسة وإحداث التغيير تتمثل في الكفاءات البشرية المؤهلة، والاستفادة من الطاقات التكنولوجية المتجددة والمتواجدة في المؤسسة، واستثمار الموارد المادية والإمكانيات المتاحة، إضافة إلى تطوير وتحرير القواعد والنظم، وتصميم الهياكل التنظيمية المرنة. والشكل رقم: (03) يبين كيفية إعادة العلاقات مع المحيط الخارجي.

من خلال الشكل رقم: (03) يتبين لنا بأن هناك فرص يجب على القائد استثمارها،

وتتمثل في التكنولوجيا الجديدة والانفتاح على العالم الخارجي، توافر مصادر التمويل، وكذلك فتح مجال للشراكة وظهور أفكار الجودة الشاملة، إضافة إلى تخفيض القيود والرقابة الحكومية. أما المخاطر التي يجب على القائد تجنبها فنذكر: نقص المعلومات والثقافة والقيم الغير محابية للتغيير، التغيرات غير المتوقعة في القوانين، كثرة وارتفاع معدلات الضريبة، اتساع الفجوة التكنولوجية. فالقائد يجب أن يكون مرنا ومنطقيا وذو عقل منفتح، ليتمكن من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير.

3-3 تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير.

إن من الجوانب المهمة في نجاح عملية التغيير هو الاعتماد على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، وإشراكه للعاملين، مع شرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير. وتساهم في تعزيز هذا الدور عدة عوامل نذكر أهمها:[22]

1- الرؤية الواضحة، القيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة: إن فرصة تغيير القيادة تمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، وهو ما يستلزم بدوره:[23]

- وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير، من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، وتحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع والتي توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه، وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة... ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ، فذلك يحقق إمكانية أكبر للتجاوب مع التغيرات التي يطرحها؛

- تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً، لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

2- الاختيار، الترقية والتقدم الوظيفي:

- لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير، من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات

والكفاءات الجديدة؛

– إعادة النظر في نظم الترقيات، باعتماد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للاختيار.

3– العمل بروح الفريق: أي العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، وتتصف بما يلي:

– التمتع بروح عالية من المسئولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرار؛

– تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه؛

– تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل تأثير الكل في الآخر؛

– المهارات المتعددة للموظف، حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.

3–4 إدارة وتقييم الأداء.

إن التغييرات المطلوبة سابقا تترجم جميعاً إلى مسئوليات ومهارات جديدة، ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة، وهو ما يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.

«ففي ظل التغيير، أين يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق عمل مختلفة داخل وخارج المؤسسة، لابد أن تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر، ويلعب القائد في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية التقييم. كما يجب أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة».

الخاتمة:

من خلال ما سبق رأينا كيف أن للقيادة دورا هاما في الإدارة يبرز من خلال مسئوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية ككل داخل المؤسسة، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها. وباعتبار أن التغيير والتطوير ضرورة بالنسبة لأغلب المؤسسات، وسمة أساسية للمؤسسات

الناجحة، والذي تعود أسبابه بالدرجة الأولى إلى تغييرات ومشاكل تحيط بالمؤسسات، قبل أن تكون مرتبطة بحرية الاختيار، فإن ذلك يفرض على إدارة التغيير مسؤوليات جسام في متابعة كل ما يجري في البيئة، وعلى قائد هذا التغيير تحقيق ما يلي:

1- تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير، وخلق الجو المناسب لإحداثه؛

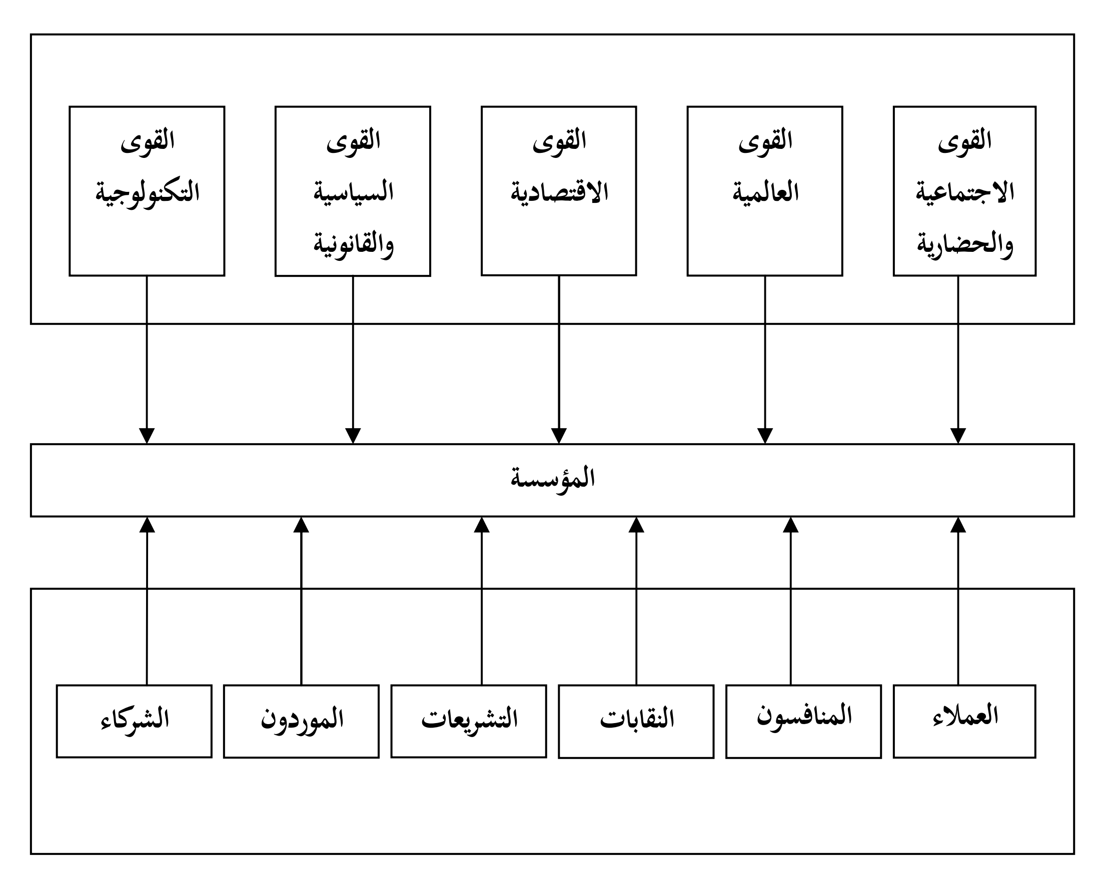
2- اتصاف القائد بصفات تساعده على تحقيق المهمة وتحقيق ذاته وذات الآخرين؛

3- اعتماد أسلوب الإدارة بالمشاركة لاستيعاب موجات التغيير والتكيف الإيجابي معها، فالتغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، ذلك أنه يحقق رضا العاملين المشاركين فيه، ويدفع إلى تحصيل نتائج قوية، وإلى مقاومة منخفضة والتزام عالي، وإلى إبداع عالي من قبل المشاركين في التغيير، إلا أن الشيء الوحيد المفتقد هو في سرعة التغيير، حيث هناك بطء فيه وفي النتائج المباشرة.

4- اعتماد أسلوب إدارة الأزمات وهو أسلوب إداري متطور، يسمح بمعالجة مختلف الآثار السلبية التي تنجم عن التغير غير المرغوب فيه والمفاجئ في أحد عناصر البيئة بشقيها الداخلية أو الخارجية.

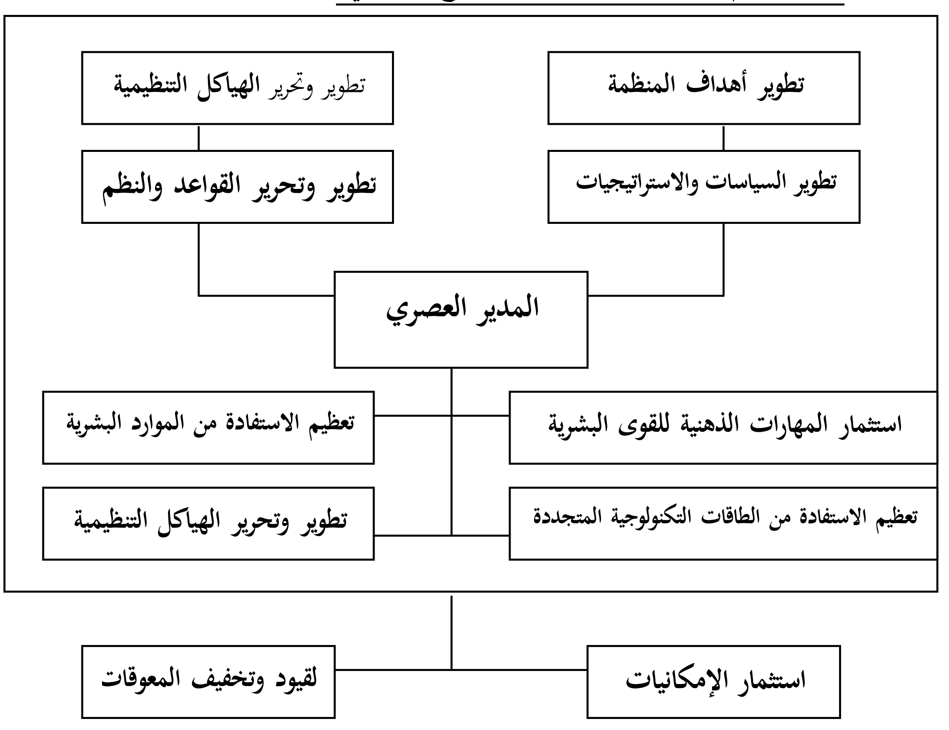
ملحق الجداول والأشكال البيانية

الشكل رقم (01): تأثير مختلف مكونات البيئة على المؤسسة.



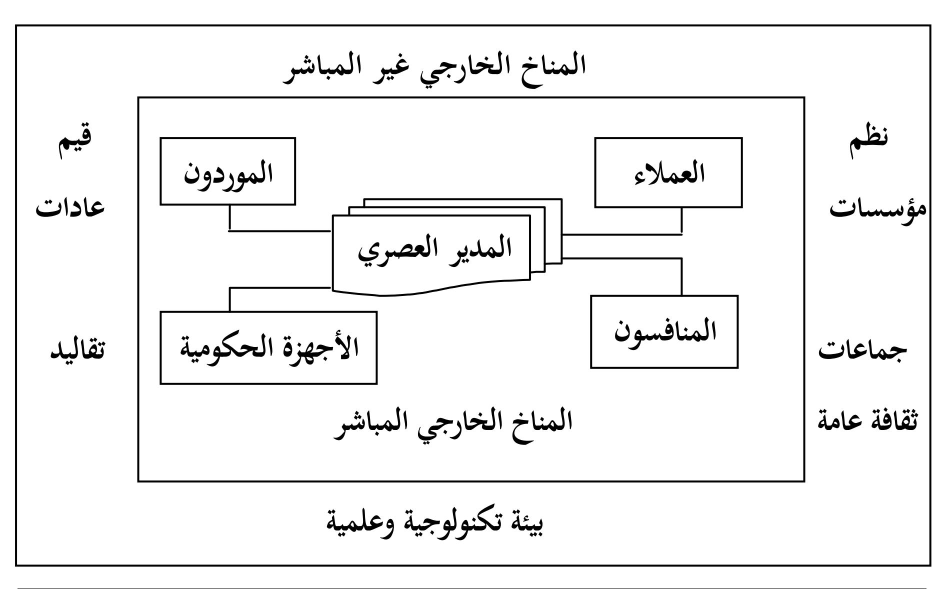
المصدر: علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 319.

الشكل رقم (02): إعادة صياغة المناخ الداخلي.



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص ص 167، 168.

الشكل رقم (03): إعادة صياغات العلاقات مع المحيط الخارجي.



استثمار الفرص	تجنب المخاطر

المصدر: علي السلمي، المرجع السابق، ص 169.

الهوامش:

[1]. **موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص49.**

[2]. **فهد العلي، مقال بعنوان: "إدارة التغيير:الدوافع، المعوقات وأساليب المعالجة"، مجلة رسالة معهد الإدارة، (العدد 49)، 1424 هجري، ص18.**

[3]. **بومزايد إبراهيم وآخرون، مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الثاني المؤسسات، جامعة عنابة،2004/12/01، الجزائر.**

[4]. **فاضل الصفار، مقال بعنوان: " التغيير الإداري كيف ولماذا ؟"، مجلة النبأ، (العدد57)، ماي 2001، الموقع الإلكتروني: www.annaba.org، 2005/05/15.**

[5]. **بوقلقول الهادي، سوامس رمضان، إدارة التغيير وتأثيرها في عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، 2004/12/01، الجزائر.**

[6]. هدى سلمان الجهني، مقال بعنوان:" أهمية مدخل إدارة التغيير"، مجلة المعلم الإلكترونية، الموقع الإلكتروني: www.almualem.net، 2005/05/15.

[7]. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 257.

[8]. Alice Guilhon ,"Le changement organisationnel est un apprentissage", Revue française de gestion , Octobre- Novembre,1998, P 98.

[9]. محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 258.

[10]. Benoit Grouqrd, Francis Méston, L'Entreprise en Mouvement, troisième édition, Dunod, Paris, 1998, P18.

[11]. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص349.

[12]. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص309.

[13]. محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص259.

[14]. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 381.

[15]. علي شريف، الإدارة المعاصرة، المرجع سابق، ص 330.

[16]. محمد فريد الصحن وآخرون، المرجع السابق، ص 321.

[17]. دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير، ترجمة: تحية عمارة، دار الفجر، 1999، ص95.

[18]. ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1997، ص 284.

[19]. نفس المرجع، ص 293.

[20]. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 212 وما بعدها.

[21]. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992، ص 319 وما بعدها.

[22]. عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/ 10 مارس 2004، الجزائر.

[23]. محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 297.